

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

*У статті проаналізовано вплив управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу як умови позитивних змін у його функціонуванні та фактора формування ефективного освітнього середовища.*

**Ключові слова:** управління, організаційна культура, загальноосвітній навчальний заклад, розвиток, освітнє середовище.

**Постановка проблеми.** Реформування гуманітарної сфери на державному рівні викликає кардинальні зміни в освітньому середовищі кожного загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ), залишаючи вимоги щодо його якості та рівня ефективності функціонування освітнього закладу. Організаційна культура ЗНЗ є тим стабілізуючим фактором, який дозволяє гнучко реагувати на зміни у суспільстві та освітній галузі, забезпечити ефективність управління закладом, позитивну динаміку його функціонування, підвищити результативність педагогічної діяльності. Процеси реформування загальної середньої освіти спонукають до опрацювання науково-теоретичних основ формування організаційної культури ЗНЗ, пошуку ефективних шляхів підвищення якості роботи ЗНЗ та впливу організаційної культури на формування ефективного освітнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управлінню розвитком організаційної культури ЗНЗ як сучасному напрямку управлінської діяльності присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців. Різномісний підхід до розгляду наукового поняття "організаційна культура" висвітлюють у своїх роботах І. Зязюн, Т. Іванова, Л.Калініна, Л. Карамушка, Н. Комар, С. Корольок, Н. Луначек, В. Маслов, С. Муцинов, С. Подмазін, В. Родін, О. Рудницька, Я. Стемковська, Г. Тимошко, Є. Хриков та ін.

Сучасний менеджмент розглядає організаційну культуру як систему колективних цінностей, символів, переконань, зразків поведінки членів організації, які надають загальний зміст їх діям. Організаційна культура об'єднує цінності і норми, властиві організації, стиль та процедури управління, а також концепції технологічного і соціального розвитку.

З іншого боку, організаційна культура є потужним стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними.

А. Брукінг відносить організаційну культуру до частини інтелектуального капіталу, названої ним інфраструктурним капіталом, оскільки вона формує середовище, у якому працюють і спілкуються працівники організації.

У той же час у сучасній педагогіці науковці досліджують різні аспекти освітнього середовища (М. Бахтін, М. Віленський, Л. Виготський, О. Захаренко, В. Конєв, Є. Мешерякова, В. Панов, В. Слободчиков, І. Шендрік, В. Ясвін та ін.), під яким розуміють систему умов, що створюються для особистісного розвитку учасників навчально-виховного процесу, серед яких: освітні технології, навчальна та управлінська діяльність, способи взаємодії з зовнішніми чинниками.

Відзначаючи достатню кількість наукових робіт, присвячених проблемам позитивного розвитку сучасного ЗНЗ, на наш погляд, недостатньо висвітлено взаємозв'язок між управлінням розвитком організаційної культури та формуванням ефективного освітнього середовища ЗНЗ як дієвого шляху підвищення якості освітньої діяльності в цілому.

**Мета статті** – позиціонувати взаємозв'язок між управлінням розвитком організаційної культури та формуванням ефективного освітнього середовища ЗНЗ.

**Результати теоретичного дослідження.** Тема організаційної культури є однією з найбільш обговорюваних у сучасному менеджменті, у тому числі й педагогічному. Організаційна культура формується у процесі спілкування і сумісного вирішення проблем для досягнення єдиної мети існування даної організації. У результаті цих процесів виробляються власні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила і норми поведінки, форми взаємодії із середовищем. Тобто необхідною умовою для формування й розвитку організаційної культури є спільна діяльність людей і наявність загальної об'єднаної мети.

Як зазначається у наукових працях, сучасні стратегії розвитку організації базуються саме на теорії організаційної культури. Адже це дає можливість організаціям успішно працювати у швидкозмінному конкурентному середовищі. Науковці і практичні керівники ЗНЗ є одностайними у переконаннях, що організаційна культура ЗНЗ повинна перебувати у зоні постійної уваги керівництва, особливо в період кардинальних змін в організації, і їй властиві ряд компонентів (табл. 1). Основним

твердженням, на якому базуються всі ці переконання, є те, що компетентне управління організаційною культурою ЗНЗ та використання її потенціалу сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Таблиця 1

## Компоненти організаційної культури ЗНЗ

Організаційна культура	символи ("настінний живопис", вигляд дошок оголошень, нагороди).
	герої організації ("Дошка пошани").
	ритуали: Як люди вітаються? Як одягаються?
	мова організації (фрази, найбільш уживані словесні штампи).
	переконання, що розділяються, і взаємні очікування (ставлення до учнів: в основному здатні або загалом не дуже здатні, але є все ж і обдаровані і т.п.).
	філософія (місія), що надає значення існуванню організації (школи) і її ставленню до співробітників (педагогів)
	професійні цінності: Якого свого учня я (ми) вважаю хорошим? Якого вчителя (колегу) я вважаю справжнім педагогом?
	загальнолюдські цінності, світогляд (здоров'я, сімейне життя).
	норми поведінки (стандарти і підходи, за якими педагог визначає, що і як йому треба робити).
	правила поведінки, за якими ведеться діяльність в організації (вони можуть бути формальними і неформальними).
	психологічний клімат педагогічного колективу.

Найбільш узагальненим визначенням організаційної культури у науковій літературі є наступне: *організаційна культура* – це система поділених трудовим колективом цінностей, переконань, вірувань, норм, традицій, які визначають відповідний стереотип поведінки людей у сфері трудової діяльності. Організаційна культура виражає рівень соціальної інтегрованості і професійної зрілості колективу в процесі досягнення цілей організації.

В. Співак зазначає, що організаційна культура – "це середовище, атмосфера, в якій ми перебуваємо, все, що нас оточує, з чим і ким ми маємо справу на роботі" [2].

З огляду на перетин у цьому визначенні понять "організаційна культура" та "середовище" можна припустити, що між ними існує тісний взаємозв'язок і взаємовплив. У тлумачному словнику дається таке пояснення поняттю "середовище": оточення, сукупність природних і соціально-побутових умов, а також сукупність людей, пов'язаних спільністю цих умов, у яких протікає діяльність людського суспільства, організмів [4].

Зазначимо, що у визначеннях понять "організаційна культура" та "освітнє середовище" прослідковується спорідненість у тому, що і організаційна культура, і освітнє середовище нерозривно пов'язані зі спільною діяльністю людського суспільства в цілому та членів трудового колективу зокрема.

Аналіз педагогічної літератури щодо відбору і побудови змісту *освітнього середовища* засвідчує, що ідеї Я. Коменського, Л. Корчака, А. Макаренка, Г. Спенсера та інших педагогів дали змогу виявити, що під терміном "освітнє середовище" у педагогіці розуміється сукупність умов, котрі впливають на формування і функціонування людини в суспільстві, на формування й розвиток її здібностей, потреб, інтересів, свідомості.

Так, Ю. Кулюткін визначає освітнє середовище таким чином: це "сукупність соціальних, культурних, а також спеціально організованих в освітній установі психолого-педагогічних умов, у результаті взаємодії яких з індивідом відбувається становлення особистості" [1]

Освітнє середовище ЗНЗ являє собою систему ділових і міжособистісних взаємин, що виступають умовою та критерієм розвитку людини в інтелектуальній, соціальній та особистісній сфері. *Освітнє середовище* – сукупність об'єктивних зовнішніх умов, факторів, соціальних об'єктів, необхідних для успішного функціонування освіти. Це система впливів і умов формування особистості, а також можливостей для її розвитку, які містяться в соціальному і просторово-предметному оточенні [5].

Водночас, урахувавши трактування освіти в енциклопедіях і словниках та напрацюваннях науковців, освітнє середовище можна окреслити як систему умов існування, формування та діяльності особистості в процесі засвоєння нею певної системи наукових знань, практичних умінь і навичок; або як систему умов виховання і навчання особистості. Беззаперечним вважається твердження, що середовище обов'язково передбачає присутність людини, бо лише в ньому відбувається взаємовплив та взаємодія оточення і людини.

Перші авторські підходи до розробки структури освітнього середовища виконав В. Ясвін у своїй роботі "Образовательная среда: от моделирования к проектированию". Він звертає увагу на моделі структури освітнього середовища Г. Ковальова і Є. Клімова. У моделі Г. Ковальова освітнє середовище складається з фізичного оточення, людських факторів і програми навчання. До фізичного оточення автор відносить будівельно-архітектурні особливості навчального закладу; до людських факторів – просторову і соціальну густину серед суб'єктів навчально-виховного процесу, особистісні характеристики та успішність учнів, статево-вікові та національні особливості учнівського та педагогічного колективів; до програм навчання – структуру й стиль викладання, характер соціально-психологічного контролю, форми

навчання, зміст освітніх програм. У наступних моделях освітнього середовища компоненти, виділені Г. Ковальовим, уточнюються авторами, отримують більшу деталізацію або виділяються додаткові компоненти на основі науково обґрунтованих зв'язків між елементами освітнього середовища [6].

Оскільки організаційна культура істотно впливає на будь-яку сферу життєдіяльності освітньої організації, ми намагалися прослідкувати її вплив на формування освітнього середовища ЗНЗ.

Співвідносячи компоненти організаційної культури з компонентами освітнього середовища, ми дійшли висновку, що вони є взаємодоповнюючими, тим самим даючи уявлення про різноплановість наукових підходів до проблем розвитку ЗНЗ.

На думку вітчизняних та зарубіжних науковців, основною метою розвитку організаційної культури ЗНЗ є створення сприятливих умов для об'єднання всіх суб'єктів навчально-виховного процесу (адміністрації, педагогічних працівників, учнів та батьків) у єдиний колектив з метою цілеспрямованого руху до позитивних змін та досягнення якісно нових параметрів освітньої діяльності.

Управління організаційною культурою освітньої установи являє собою усвідомлений і цілеспрямований процес, який повинен бути відповідним чином спланованим, організованим, контрольованим, мотивованим, а також орієнтованим на формування і розвиток традицій, корпоративних цінностей, норм і правил поведінки, сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі як складових ядра організаційної культури [3].

Для формування організаційної культури (за Е. Шейном) необхідно:

- вирішити проблему зовнішньої адаптації (визначення місії та стратегії, цілей, методів досягнення цілей, розробка системи контролю та впливу);
- вирішити проблему внутрішньої інтеграції (обрання відповідних методів комунікації, визначення критеріїв входу й виходу членів з організації та її груп, розподілення повноважень і влади, встановлення особистісних стосунків, відпрацювання системи нагороджень і покарань, культивування віри в успіх розпочатої справи тощо).

Організаційна культура підтримується:

- системою оцінки й контролю за діяльністю членів організації;
- способами реагування на ситуації через визначення ролей та навчання персоналу;
- кадровою роботою;
- дотриманням ритуалів, обрядів, традицій.

Зміни організаційної культури забезпечуються:

- усвідомленням необхідності розвитку організаційної культури через прогнозування змін у внутрішньому та зовнішньому оточенні;
- аналізом фактичного стану та змін, що вже відбулися у життєдіяльності організації;
- створенням діагностичної фокус-групи з метою виявлення та вирішення ключових проблем;
- складанням і виконанням програми розвитку організаційної культури;
- оцінкою результатів виконання програми;
- закріпленням позитивних результатів організаційних змін шляхом внесення необхідних коректив до чинної документації (Положення про даній ЗНЗ, Колективний договір), розробки та введення в дію нових документів (Положення про методичні формування, органи шкільного самоврядування, пам'ятки, рекомендації), організації адміністративного супроводу та постійного моніторингу нововведень.

Позитивні результати на перших етапах підготовки й реалізації програми розвитку організаційної культури спостерігаються на її поверхневому рівні.

Насправді, достатні обсяги фінансування та ефективне їх використання дають змогу змінити на краще зовнішній вигляд шкільної будівлі, навчальних кабінетів, забезпечити навчально-виховний процес інформаційно-комунікаційними технологіями, підвищити рівень науково-методичного забезпечення. У свою чергу, ці зміни впливають на ефективність матеріально-технічного компонента освітнього середовища ЗНЗ.

Запровадження інноваційних педагогічних технологій, інтерактивних форм і методів організації навчально-виховного процесу забезпечують якісно новий рівень освітнього компонента освітнього середовища ЗНЗ.

Запровадження змін організаційної культури ЗНЗ на поверхневому та глибинному рівнях є найбільш складними через труднощі, пов'язані з опором, який зустрічають організаційні зміни з боку персоналу. Це обумовлено тим, що освітня установа по своїй суті є соціальною системою, у якій реалізація нових підходів і нової стратегії розвитку пов'язані з організаційною культурою.

*Організаційна культура* – це система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як мають працювати й поводити себе люди у даній організації. При цьому мова йде про переконання й цінності, які у певній мірі поділяються більшістю членів організації. Подальші запровадження змін організаційної культури вимагають від керівника особливої уваги, висуваючи на перший план вирішення завдань щодо вироблення адекватного до даного конкретного просторового й часового виміру стилю керівництва, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, приведення у відповідність до змісту форм і методів освітньої діяльності.

На цьому етапі керівник ЗНЗ має чітко зрозуміти, усвідомити, що саме визначає сьогодні сприяття, мислення, мотивацію членів організації. Ефективному вирішенню цього завдання будуть сприяти:

– чітке усвідомлення та доведення до членів організації головних цінностей, пріоритетів, установок, які здатні підтримати нову стратегію розвитку організації;

– з'ясування, які культурні цінності будуть допомагати (чи перешкоджати) реалізації стратегічних цілей організації;

– оцінка ступеня відповідності організаційної культури, що склалася, стратегії розвитку організації, розроблений керівництвом освітньої установи.

У свою чергу, якісно новий рівень педагогічної діяльності передбачає демократизацію взаємовідносин між учнівським і педагогічним, батьківським і педагогічним колективами, взаємовідносин усередині кожного з учнівських, батьківського, педагогічного колективів, які становлять основу комунікативного компоненту освітнього середовища ЗНЗ.

**Висновки.** Аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених свідчить, що на сучасному етапі все більше уваги приділяється впливу організаційної культури на ефективність діяльності ЗНЗ. Теорія педагогічного менеджменту обґрунтовує твердження, що за допомогою управління розвитком організаційної культури можуть бути запроваджені суттєві зміни в організаційній діяльності з метою підвищення її ефективності та результативності.

На нашу думку, цілеспрямована управлінська діяльність керівництва ЗНЗ щодо розвитку організаційної культури школи сприяє підвищенню ефективності педагогічної праці та результатів навчально-виховного процесу, формуванню освітнього середовища для розвитку особистості, здатної до самовизначення та самореалізації.

### Використані джерела

1. Кулюткин Ю. Образовательная среда и развитие личности / Ю. Кулюткин, С. Тарасов // Новые знания. – 2001. – № 1. – С. 6-7.
2. Співак В. А. Організаційна культура / В. А. Співак. – СПб. : Нева, 2004. – 224 с.
3. Темрюков Ю. Ю. Ефективність формування і розвитку організаційної культури в системі внутрішньо-шкільного управління / Ю. Ю. Темрюков // Наука і школа. – 2008. – № 4. – С. 25-26.
4. Тлумачний словник сучасної української мови : загальноживана лексика / [за заг. ред. В. Калашника]. – Х. : ФОРМ Співак, 2009. – 960 с.
5. <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
6. Ясвин В. А. Образовательная среда от моделирования к проектированию / В. А. Ясвин. – М. : Смысл, 2001. – 366 с.

Usatenko V. M.

### MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF GENERAL SCHOOL AS A FACTOR OF FORMATION OF EFFECTIVE EDUCATIONAL ENVIRONMENT

*The article the author analyzes the impact of management of organizational culture of general school as a condition for positive changes in its functioning and the factor in the formation of effective educational environment.*

*The modern school is an open social system and the key to the successful operation of its development. The basis of the general school entrusted with the ability to successfully adapt to the constant changes in the external and internal environment. In this process the leading role belongs to management of general schools, which depends on the quality of the end result of state policy on reforming of the educational sector. As noted in academic writings, modern organizational development strategies are based on the theory of organizational culture. It enables to organizations to operate successfully in the rapidly changing, competitive environment.*

*Organizational culture significantly affects any sphere of educational organization's life. We tried to trace its impact for the formation of educational environment of school. There are positive results in the early stages of training and development program of organizational culture on its surface level. In fact, adequate funding and effective using of them allow the difference in the appearance of school buildings, classrooms, provide educational process information and communication technology, improve the scientific and methodological support. These changes affect the efficiency of logistic component of the educational environment of school.*

*In parallel with the development of the theme of organizational culture in the scientific literature there are much attention to the formation and development of the educational environment as a system of conditions of existence and formation of personality in the process of mastering of system of scientific knowledge and practical skills.*

*In turn, our scientists believe that the educational environment of the institution is a system of business and interpersonal relationships, which are the conditions and criteria of human development in the intellectual, social and personal sphere.*

**Key words:** management, organizational culture, general school, development, educational environment.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2015 р.